
Manual do Processo de Planejamento da UFSC

2010

Departamento de Planejamento –
SEPLAN/UFSC

Apresentação

Este documento descreve o processo de planejamento que vem sendo implantado na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, tomando como base o ato de perguntar às unidades integrantes da Universidade suas propostas e necessidades para a consecução dos seus objetivos, alinhados às diretrizes e metas descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2008-2011) da universidade.

A atividade de gestão como considerada aqui leva em conta as funções de planejamento, organização, liderança, coordenação e controle. De outra forma, pode-se dizer que a gestão considera a elaboração e a execução de programações e planos e os avalia ao final de um período.

Neste sentido este documento trata do planejamento como processo, seu detalhamento e distribuição de ações no tempo e os passos da execução do plano como o produto deste processo.

Justificativa

No ambiente da universidade, na preparação para a execução de suas tarefas dois tipos de planejamento podem ser destacados.

Primeiro, a programação do uso da capacidade instalada para a realização das tarefas rotineiras de ensino, pesquisa, extensão e administração. Isto resulta na programação e elaboração do orçamento de atividades da operação, na execução, acompanhamento e avaliação das atividades da operação.

Segundo, a especificação das mudanças, melhorias, ampliações, novas atividades, novos espaços, função do crescimento populacional, mudanças tecnológicas, mudanças comportamentais e a própria mudança de estágio de evolução da sociedade exigem adaptações e evolução da Universidade na perspectiva reativa e na perspectiva propositiva e pró-ativa, como geradora de conhecimento e de desenvolvimento.

Resultando assim no planejamento e orçamento de planejamento para execução, acompanhamento e avaliação dos planos.

Este documento tratará especificamente do planejamento associado ao desenvolvimento, isto é, às mudanças associadas às melhorias e/ou crescimento da universidade.

O planejamento participativo é instrumento que envolve as unidades e subunidades na definição do plano da Universidade, dá visibilidade a estes planos e possibilita com isto a interação e sinergia e promove a colaboração entre as unidades participantes, propiciando racionalidade e efetividade.

É importante destacar que a elaboração e quantificação do plano não mudam a Universidade. É necessário que a execução das ações seja concluída para que as mudanças se evidenciem.

CICLO DE GESTÃO

A gestão estratégica considera ciclos baseados no ano fiscal estabelecido. O ciclo de gestão começa com uma tomada de posição baseada numa leitura da situação ambiental interna e externa da UFSC, como ponto de partida para a programação das atividades rotineiras e de planejamento que pode culminar em mudanças e/ou crescimento da Universidade.

A figura 1 abaixo ilustra este ciclo e destaca a leitura ambiental, a elaboração de planos, a elaboração do orçamento, aprovação, liberação do orçamento, ajustes nas metas do período, execução e acompanhamento e controle da execução das atividades e projetos da UFSC.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

A forma processo de planejamento na UFSC pautou-se na decisão administrativa de construí-lo de forma participativa, envolvendo o maior número possível de pessoas da Universidade na obtenção de seus conteúdos. Esta abordagem permite o envolvimento e o comprometimento na sua elaboração e na sua execução. Ao participar da construção do plano no processo de planejamento, a compreensão, proposição e participação são elementos de sensibilização e entendimento das necessidades e razões das propostas de projetos apresentadas, gerando motivação e disposição para a participação também na execução.

A metodologia permite a participação direta de um percentual expressivo de participantes entre professores e técnicos administrativos e de representação de alunos em todos os momentos de trabalho.

O processo começa com uma reunião com os dirigentes maiores da instituição para a formulação de um plano estratégico inicial que estabelece as direções iniciais e estabelece modelo e procedimentos úteis na consecução dos objetivos.

Este plano é depois analisado pelas Unidades e subunidades participantes, seguindo mesmo modelo e procedimentos em geral, com ajustes, acréscimos e/ou supressões conforme as atribuições, situação atual, demandas e propostas das unidades e sub-unidades da UFSC.

As ações propostas constituirão um plano reformulado que será analisada pelos representantes das unidades da UFSC e definidas as prioridades, precedências e fixados os planos de curto, médio e longo prazo.

Os valores previstos, com indicação de fontes de recursos, constituirão bases para a composição do orçamento da UFSC junto com as despesas com sua operação.

Detalhamento do Plano

O planejamento participativo da UFSC tem como objetivo a elaboração de um plano participativo constituído por três níveis de detalhamento:

Plano estratégico

É um plano elaborado de forma participativa usando um modelo que toma por base os elementos seguintes:

Missão

Caracteriza a razão de ser da organização e orienta o que fazer, como e porque a organização funciona.

Visão

A visão é uma descrição da organização desejada em um dado horizonte de tempo e estabelece a forma a ser alcançada ao final do período de planejamento, de forma que a organização possa cumprir sua missão da melhor forma possível.

Princípios

Os princípios são referenciais para a forma de operar a organização e de comportamento relacional de seus integrantes.

Análise ambiental

Consiste na análise do ambiente externo e interno da organização. No ambiente externo são identificadas oportunidades e ameaças para a organização. No ambiente interno são identificados seus pontos fortes e fracos.

Questões estratégicas

A análise do ambiente interno, tendo em vista a missão, a visão e os princípios da organização, serve de base para análise visando a síntese de questões estratégicas para a organização. que, se respondidas com a implementação de ações adequadas, considerando-se as forças da organização, propiciarão o seu desenvolvimento.

Ações estratégicas

As respostas para as questões estratégicas são fornecidas através da identificação de ações que devem ser executadas para permitir a evolução da organização.

O resultado final do plano estratégico é uma lista de ações a serem executadas para permitir o desenvolvimento da Organização.

Plano tático

O plano tático toma por base o plano estratégico e o detalhamento das ações estratégicas na forma de projetos contendo:

Unidade e responsável pela ação

Título

Objetivo

Etapas de execução

Cronograma físico

Recursos necessários

Indicadores

Resultados esperados

As informações contidas nestes projetos são resumidas em um documento chamado termo de referência.

As informações contidas nos termos de referência são usadas para totalizações de recursos, vinculações e análises de priorização das ações visando suas execuções.

Plano operacional

O plano operacional é, essencialmente, um plano tático com ajustes nos cronogramas físicos e financeiros em função dos recursos liberados, fluxo de caixa e compromissos das partes envolvidas com as ações priorizadas e liberadas.

Ele deve ser preparado antes da liberação de execução das ações e conter os indicadores de acompanhamento.

O resultado desta etapa de detalhamento do plano participativo é um conjunto de projetos correspondentes às ações a serem executadas em função da disponibilização de todos os recursos necessários à sua execução.

Temporalidade – Distribuição de ações no tempo

A lista de ações resultante do processo de planejamento no nível tático deve ser avaliada considerando-se os recursos disponíveis para sua execução. Para isto são informados estes recursos e avaliados os seguintes itens:

Importância e/ou prioridade,

A precedência baseada na seqüência lógica de execução das ações

Disponibilidade de pessoal adequado para realização da ação

Disponibilidade de tempo do pessoal

Existência de espaço físico se necessário

Existência de equipamentos se necessário

Existência de recursos financeiros se necessário

Conforme a possibilidade de execução considerando-se estes itens as ações são organizadas em:

Planos de curto prazo

Conjunto de ações com recursos disponíveis para execução no ano seguinte (ano 1).

Plano de médio prazo

Conjunto de ações com possibilidade de execução nos quatro anos seguintes (anos 2,3,4 e 5)

Plano de longo prazo

Conjunto de ações com possibilidade de execução nos 5 anos seguintes (anos 6,7,8,9,10)

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA UFSC

O processo de planejamento da UFSC segue uma orientação de elaboração que parte do topo administrativo da Universidade para suas bases e, depois, da base para o topo.

No processo descendente decompõe-se o plano estratégico inicial da Universidade nos planos estratégicos das unidades e, depois, nos planos estratégicos das subunidades. Depois de elaborados todos estes planos, eles são detalhados nas subunidades e compostos em planos táticos das subunidades, das unidades e da Universidade.

As etapas deste processo, segundo esta orientação, são listadas abaixo:

1. Seminário da UFSC

Plano estratégico da UFSC

2. Decomposição do plano estratégico nas unidades da Universidade

Planejamento estratégico das Unidades

3. Decomposição do plano das unidades nas subunidades

Planejamento estratégico das subunidades e órgãos relacionados

4. Composição dos planos das unidades

5. Composição do plano da UFSC

6. Seminário de apreciação do plano da UFSC

Análise, ajustes e aprovação do plano da UFSC

Figura 1 ciclo de gestão estratégica

